

УДК 336.71:005.21

## ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТЬЮ БАНКА

**Д.Д. ГОНТАРЬ**

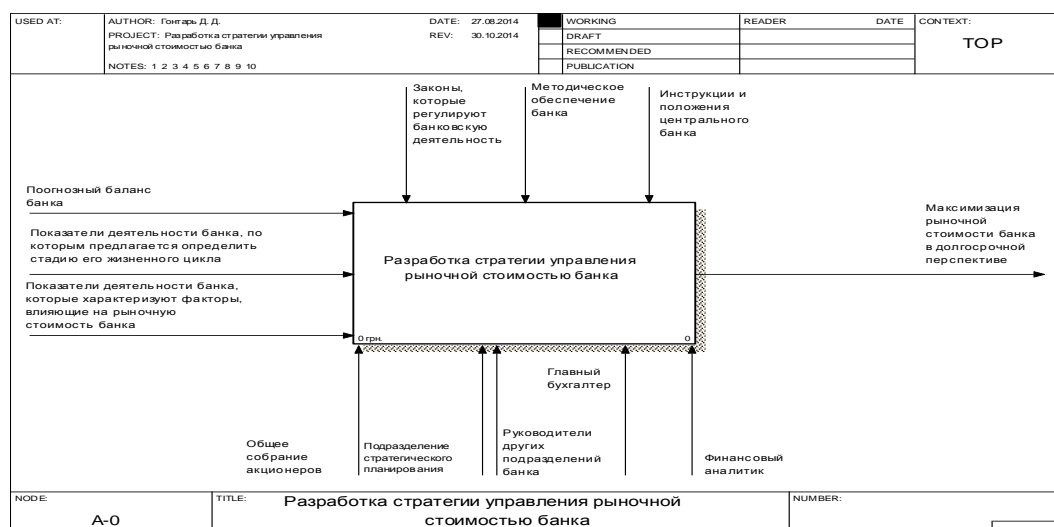
*Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця,  
г. Харьков, Украина*

**Введение.** Обострение конкурентной борьбы на финансовых рынках требует кардинальных изменений в банковском секторе, к которым можно отнести и усовершенствование процесса разработки стратегии управления рыночной стоимостью банка. Стратегическое управление банком предполагает разработку решений, которые оказывают наибольшее влияние на достижение банком своих стратегических целей. Поэтому разработка стратегии управления рыночной стоимостью банка является актуальной научной и практической задачей. Для решения данной задачи необходимо уточнить состав этапов разработки соответствующей стратегии.

Целью статьи является анализ процесса разработки стратегии управления рыночной стоимостью банка и его усовершенствование с использованием структурно–функционального моделирования.

Зарубежные и отечественные ученые имеют разные взгляды относительно состава и количества этапов разработки стратегии банка. Так, В.В. Капыльцова [0, с. 667–668] и З. А. Псеуш [0] предлагают рассматривать три этапа разработки стратегии банка. В.В. Капыльцова выделяет стадии разработки, доведения и стратегического выбора, а С.А. Псеуш выделяет стадию стратегического анализа, стадию разработки стратегии и стадию ее реализации. Более подробно этапы разработки стратегии банка рассматривает Н.Р. Галайко [0, с. 132–140], который предлагает следующие этапы: 1) установление миссии и целей банка в соответствии с направлениями его деятельности; 2) аналитическая работа; 3) разработка соответствующих стратегических документов; 4) оценка и анализ разработанного проекта стратегии; 5) формирование альтернативных стратегий; 6) информирование подразделений о содержании стратегии банка; 7) внедрение стратегии в практическую деятельность; 8) контроль над соблюдением параметров стратегии; 9) корректировки стратегии.

**Результаты и их обсуждение.** Анализ работ российских и украинских ученых [0, с. 130; 0, с. 82–112; 0, с. 312; 0, с. 130] позволил выявить, что большинство этапов разработки стратегии банка, выделяемых ими, являются подобными, что позволило предложить последовательность разработки стратегии управления рыночной стоимостью банка в виде общих этапов: начальный этап разработки стратегии, этап стратегического анализа, этап выбора стратегии, этап реализации стратегии. Предложенная последовательность реализации стратегии управления рыночной стоимостью банка может быть детализирована путем построения структурно–функциональной модели соответствующего процесса в стандарте IDEF0, который реализуется в программной среде BPwin. На рисунке 1 приведена контекстная диаграмма модели "Разработка стратегии управления рыночной стоимостью банка".



**Рисунок 1 – Контекстная диаграмма модели «Разработка стратегии управления рыночной стоимостью банка» в стандарте IDEF0**

Как видно из рисунка 1, на контекстной диаграмме модели присутствуют пять типов стрелок [0, с. 31]:

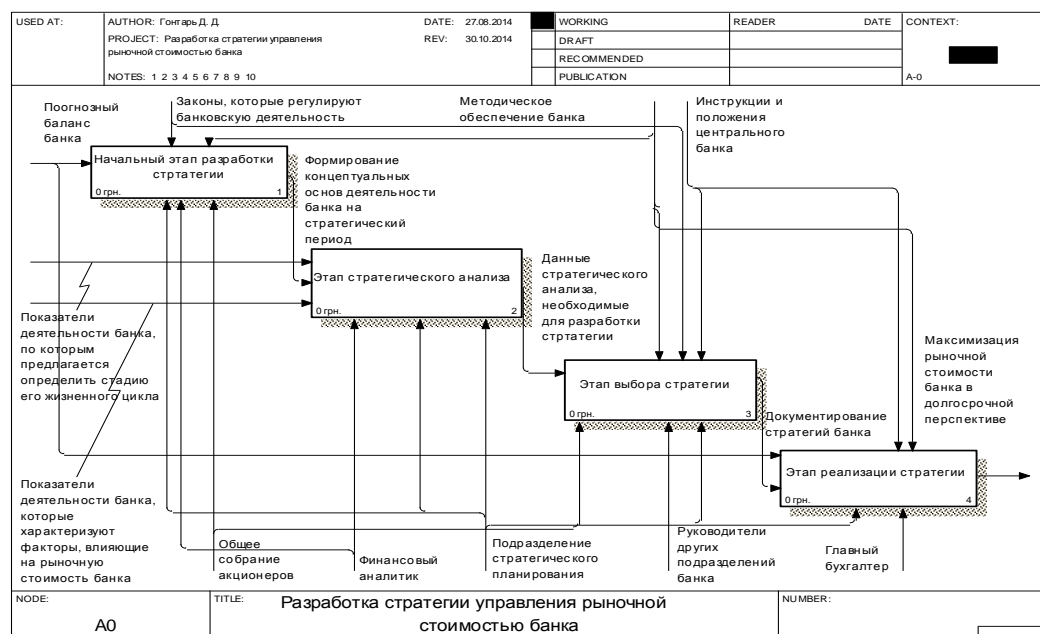
1) вход – материал или информация, которые используются или изменяются для получения результата: прогнозный баланс банка; показатели деятельности банка, по которым предлагается определять стадию его жизненного цикла; показатели деятельности банка, которые характеризуют факторы, влияющие на рыночную стоимость банка;

2) выход – материал или информация, которые являются результатом реализации модели. В данном случае выходом модели является максимизация рыночной стоимости банка в долгосрочной перспективе;

3) управление – правила, процедуры, стандарты, которыми следует руководствоваться при разработке модели: законы, которые регулируют банковскую деятельность, инструкции и положения центрального банка, методическое обеспечение банка;

4) механизм – ресурсы, которые осуществляют реализацию модели: Общее собрание акционеров, главный бухгалтер банка, подразделение финансового планирования, руководители других подразделений, финансовый аналитик.

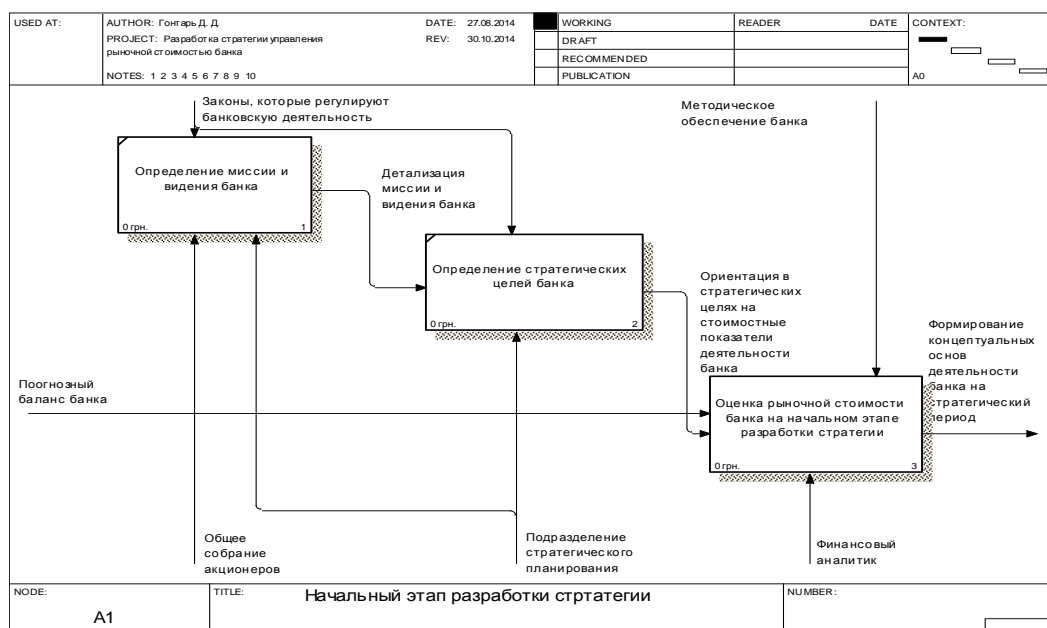
Для определения структуры совокупности этапов процесса разработки стратегии управления рыночной стоимостью банка следует осуществить декомпозицию контекстной диаграммы (рис. 2).



**Рисунок 2 – Диаграмма декомпозиции контекстной диаграммы модели «Разработка стратегии управления рыночной стоимостью банка»**

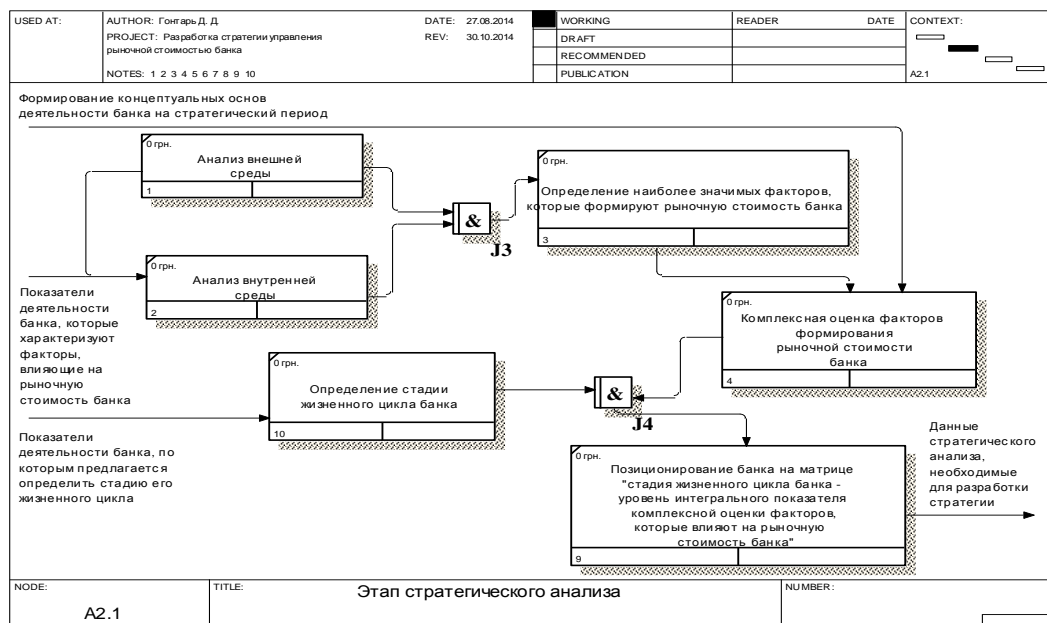
На рисунке 2 диаграмма декомпозиции контекстной диаграммы представляет собой совокупность иерархически построенных диаграмм, каждая из которых описывает определенный этап выбора стратегии банка. Поскольку процесс разработки стратегии управления рыночной стоимостью банка предлагается осуществлять в четыре этапа, на диаграмме декомпозиции присутствуют соответствующие четыре блока.

Диаграмма декомпозиции начального этапа разработки стратегии приведена на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Диаграмма декомпозиции начального этапа разработки стратегии**

Как видно из рисунка 3, начальный этап разработки стратегии управления рыночной стоимостью банка предусматривает такую последовательность этапов: определение миссии и видения банка, определение его стратегических целей и оценка рыночной стоимости банка на начальном этапе разработки стратегии, которая проводится с целью последующего сравнения полученной величины рыночной стоимости с величиной, достигнутой в процессе реализации стратегии. Реализация начального этапа разработки стратегии позволит сформировать концептуальные основы деятельности банка на стратегический период.



**Рисунок 4 – Диаграмма декомпозиции этапа стратегического анализа**

На рисунке 4 диаграмма декомпозиции этапа стратегического анализа построена с использованием стандарта моделирования IDEF3, который отличается от стандарта IDEF0 тем, что если стандарт IDEF0 используется только для описания последовательности бизнес-процессов, то стандарт IDEF3 – для отображения логики их взаимодействия. [0, с. 5]. На стадии стратегического анализа предусматривается проведение анализа внешней и внутренней среды. В диаграмме был

использован перекресток типа асинхронного «I», то есть после анализа внешней и внутренней среды (не обязательно одновременно) происходит определение наиболее значимых факторов, влияющих на рыночную стоимость банка. Оценка значений данных факторов позволит определить уровень интегрального показателя комплексной оценки факторов, влияющих на рыночную стоимость банка, что вместе с определением стадии его жизненного цикла (перекресток типа асинхронного «I») позволит осуществить позиционирование банка на матрице «стадия жизненного цикла банка – уровень интегрального показателя комплексной оценки факторов, влияющих на рыночную стоимость банка».

Реализация этапа стратегического анализа позволит получить данные, необходимые для разработки стратегии.

Диаграмма декомпозиции этапа выбора стратегии приведена на рисунке 5.

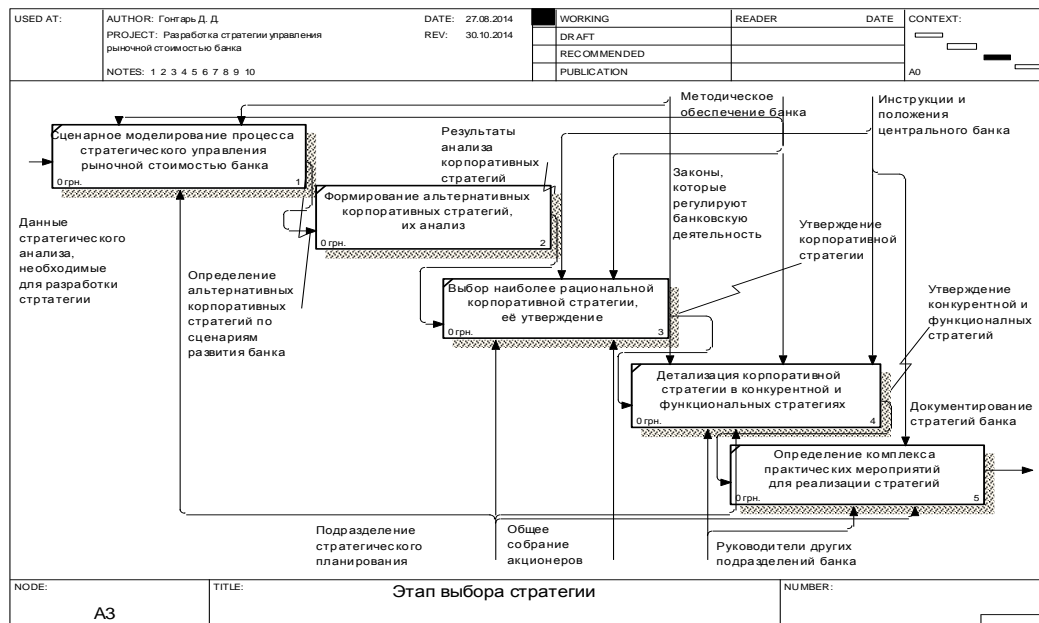


Рисунок 5 – Диаграмма декомпозиции этапа выбора стратегии

Как видно из рисунка 5, для построения диаграммы декомпозиции этапа выбора стратегии был использован стандарт IDEF0. На стадии выбора стратегии по результатам сценарного моделирования стратегического управления рыночной стоимостью банка формируются альтернативные корпоративные стратегии, проводится их анализ. С учетом возможности достижения стратегических целей и прогнозных изменений внешней среды выбирается наиболее рациональная корпоративная стратегия, происходит её утверждение. Корпоративная стратегия детализируется в конкурентной и функциональных стратегиях. Определяется комплекс практических мер по реализации стратегий.

Одним из наиболее действенных инструментов выбора стратегии банка в современных условиях являются матричные, или портфельные модели. Матрица – это таблица, сформированная совокупностью строк и граф. Количество строк и граф матрицы задают ее размер [0, с. 91]. Основными матричными моделями, которые применяются на корпоративном уровне стратегического планирования, являются следующие [0, с. 80; 0, с. 37; 0, с. 954; 0, с. 11–12; 0, с. 41; 0, с. 43; 0, с. 40–41; 0, с. 47; 0, с. 4]: матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG), матрица Джeneral Электрик МакКинзи (GE/McKinsey), матрица Шелл/ДПМ (Shell/DPM), матрица консалтинговой фирмы «Артур Д. Литтл» (ADL/LC), матрица Хофера–Шендела (Hofer/Schendel) и пр. Указанные матричные методы помогают оценить правильность принятия стратегических управленческих решений. Однако при выборе стратегии банка, ориентированной на максимизацию его рыночной стоимости, следует обращать внимание на стадию его жизненного цикла, что позволит в полной мере реализовать возможности роста рыночной стоимости и избежать экономических потерь.

В частности, особого внимания заслуживает матрица модели ADL/LC, разработанная консалтинговой фирмой «Артур Д. Литтл». Матрица ADL/LC состоит из совокупности двух параметров:

4 стадии жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, спад) и 5 конкурентных позиций (доминирующая, сильная, благоприятная, прочная, слабая) [0, с. 18].

Для практического использования матрицы консалтинговой фирмы «Артур Д. Литтл» в целях стратегического управления рыночной стоимостью банков предлагается уточнить содержание матрицы по осям координат. В частности, в качестве оси X предлагается использовать интегральный показатель комплексной оценки факторов, влияющих на рыночную стоимость банка, что позволит обосновать выбор корпоративной стратегии банка с учетом возможности достижения его стратегической цели – максимизации рыночной стоимости в долгосрочной перспективе (рис. 6).

		Уровень интегрального показателя комплексной оценки факторов, влияющих на рыночную стоимость банка				
		Низкий	Недостаточный	Средний	Достаточный	Высокий
Стадия жизненного цикла банка	Спад	Неприбыльная позиция	Минимально прибыльная позиция	Умеренно прибыльная позиция	Прибыльная позиция	Прибыльная позиция
	Зрелость	Неприбыльная позиция	Минимально прибыльная позиция	Умеренно прибыльная позиция	Прибыльная позиция	Прибыльная позиция
	Рост	Неприбыльная позиция	Неприбыльная позиция	Минимально прибыльная позиция	Вероятно прибыльная позиция	Прибыльная позиция
	Зарождение	Неприбыльная позиция	Неприбыльная позиция	Вероятно неприбыльная позиция	Вероятно прибыльная позиция	Вероятно прибыльная позиция
Стратегия управления рыночной стоимостью банка		Стратегия достижения положительного прироста рыночной стоимости	Стратегия ограниченного роста рыночной стоимости	Стратегия достижения целевого значения рыночной стоимости	Стратегия увеличения темпов роста рыночной стоимости	Стратегия сохранения темпов роста рыночной стоимости

**Рисунок 6 – Матрица «стадия жизненного цикла банка – уровень интегрального показателя комплексной оценки факторов, влияющих на рыночную стоимость банка»**

Позиционирование банков на предложенной матрице «стадия жизненного цикла банка – уровень интегрального показателя комплексной оценки факторов, влияющих на рыночную стоимость банка» предлагается выполнить на этапе стратегического анализа и использовать полученные результаты на всех уровнях стратегического планирования.

Корпоративная стратегия детализируется в бизнес–стратегии, которая представляет собой комплексный план действий банка на рынке в отношении банков–конкурентов. Для обоснования выбора бизнес–стратегии, как и при выборе корпоративной стратегии, предлагается применять матричные методы. Основными матричными моделями, которые применяются на бизнес–уровне стратегического планирования, являются следующие [0, с. 80; 0, с. 266–590; 0, с. 33–37]: матрица улучшения конкурентной позиции, матрица конкурентных преимуществ Ф. Котлера, матрица «дифференциация – относительная эффективность затрат», матрица эластичности конкурентной реакции на рынке Ж.–Ж. Ламбена и пр. Применение указанных основных матричных методов, которые используются на бизнес–уровне стратегического планирования, осуществляется с целью удержания или улучшения банком своего положения на рынке относительно конкурентов.

Для формирования бизнес–стратегий обеспечения роста рыночной стоимости банка целесообразно использовать стратегии, которые определяют поведение банка на рынке. Для этого следует использовать «биологический подход», предложенный А.Ю. Юдановым [0, с. 33–37], который выделяет четыре типа конкурентных стратегий предприятий:

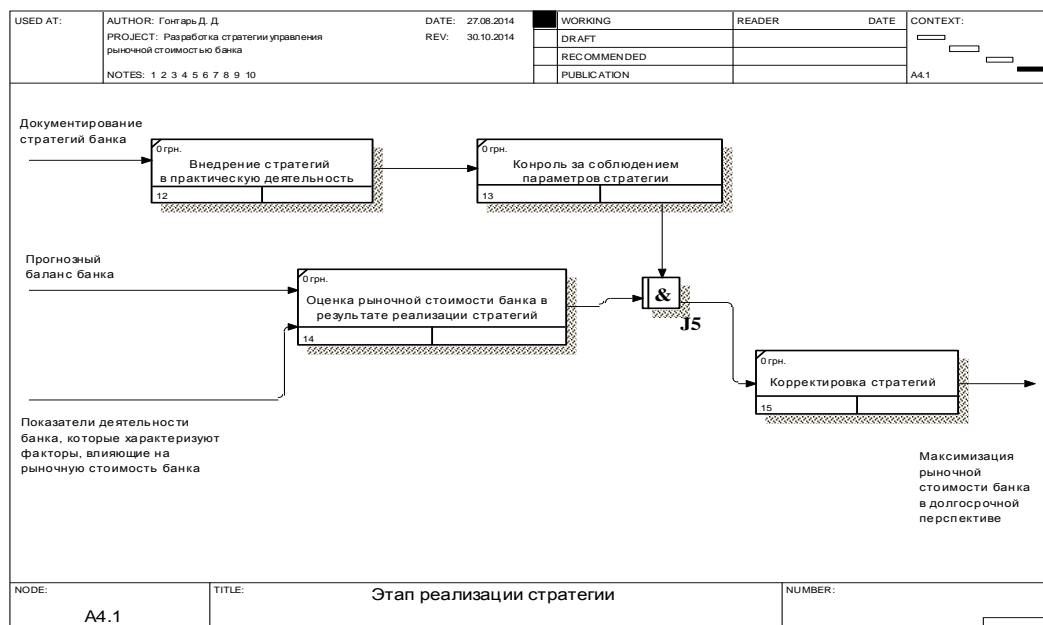
1) виолентная стратегия – эту стратегию выбирают организации, которые доминируют на рынке, стремятся вытеснить конкурентов, имеют высокую производительность и ориентированы на снижение издержек производства;

2) пациентная стратегия – стратегия, которую выбирают организации, стремящиеся обслуживать небольшие сегменты рынка, недоступные для виолентов; уклоняются от соперничества с ведущими компаниями;

3) коммутантная стратегия – эту стратегию выбирают организации, которые не являются специализированными и отличаются высокой гибкостью, ориентированы на быстрое удовлетворение небольших и кратковременных потребностей рынка;

4) эксплерентная стратегия – стратегия, ориентированная на выход на новые рынки сбыта с новыми товарами; ее выбирают фирмы, имеющие высокий научно–технический потенциал и предпринимательский стиль поведения.

Результатом реализации этапа разработки стратегии является документирование стратегий банка.



**Рисунок 7 – Диаграмма декомпозиции этапа реализации стратегии**

На рисунке 7 диаграмма декомпозиции этапа реализации стратегии построена с использованием стандарта моделирования IDEF3. После внедрения стратегий в практическую деятельность банка осуществляется контроль над соблюдением их параметров. В диаграмме был использован перекресток типа асинхронного «I», ведь по результатам контроля над соблюдением параметров стратегий и оценки рыночной стоимости банка в результате реализации стратегий (не обязательно одновременно) принимается решение о целесообразности корректировки стратегий с учетом достигнутых результатов.

Желаемый результат этапа реализации стратегии – максимизация рыночной стоимости банка в долгосрочной перспективе.

**Выводы.** Таким образом, предложено разрабатывать стратегию управления рыночной стоимостью банка в четыре этапа: начальный этап разработки стратегии, этап стратегического анализа, этап выбора стратегии, этап реализации стратегии. На каждом этапе разработки стратегии управления рыночной стоимостью банка возможно возникновение определенных проблем, поэтому на анализ соответствующих проблем и поиск путей их решения должны быть направлены действия менеджеров банка. Предложенный методический подход к разработке стратегии управления рыночной стоимостью банка, в отличие от существующих, основывается на принципах структурно–функционального моделирования и на сочетании концепций стратегического управления, управления стоимостью, жизненного цикла организации и системной динамики.

Внедрение предложенной структурно–функциональной модели «Разработка стратегии управления рыночной стоимостью банка» позволит эффективно организовать соответствующий процесс.

Использование разработанной структурно–функциональной модели стратегического управления рыночной стоимостью банка позволит менеджеру банка представить логику данного процесса и провести его анализ, что будет способствовать достижению стратегической цели деятельности банка – максимизации рыночной стоимости банка в долгосрочной перспективе.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Капильцова, В.В. Методика розробки стратегії комерційного банку в умовах ринку / В.В. Капильцова, І. В. Іващенко // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції "Донбас-2020: Наука і техніка – виробництву", (Донецьк, 30–31 травня 2006 р.) / Донецький національний технічний університет. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – С. 667–670.
2. Псеуш, З.А. Стратегия банка: от разработки до её реализации [Электронный ресурс] / З.А. Псеуш. – Режим доступа : <http://bankir.ru/tehnologii/s/strategiya-banka-ot-razrabotki-do-eyo-realizacii-1373281/>.
3. Галайко, Н.Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку / Н.Р. Галайко // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 132–140.
4. Никонова, И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. – М. : «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 304 с.
5. Тулембаева, А.Н. Банковский маркетинг. Завоевание рынка / А.Н. Тулембаева. – Алматы : Триумф «Т», 2007. – 448 с.
6. Примостка, Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / Л.О. Примостка. – К. : КНЕУ, 1999. – 280 с.
7. Маклаков, С.В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0 / С.В. Маклаков. – М. : "ДИАЛОГ-МИФИ", 2002. – 220 с.
8. Сухов, В.Д. Основы менеджмента : учеб. Пособие / В.Д. Сухов, С.В. Сухов. – М. : Академия, 2004. – 192 с.
9. Дзюбіна, К. О. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства / К.О. Дзюбіна // Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 78–88.
10. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль; пер. с англ. под ред. И. Н. Тарасова. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
11. Градов, А.П. Цикличность развития экономики и управление конкурентными преимуществами / А.П. Градов. – СПб. : Полтораки, 2011. – 1150 с.
12. Найдено, О. Є. Внутрішньовиробничі аспекти формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.Є. Найдено. – Харків, 2006. – 22 с.
13. Day, G.S. Analysis for strategic marketing decisions / G.S. Day. – New York : West Publishing Company, 1986. – 123 p.
14. Monieson, D.D. Effective marketing planning: an overview / D.D. Monieson. – New York : Basic Books, 1986. – 83 p.
15. Porter, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors / M.E. Porter. – New York : The Free Press, 1980. – 422 p.
16. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Под редакцией Н. М. Макаровой. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
17. Loginov, G. O. Matrix methods of company's business strategy planning / G.O. Loginov, E.V. Popov // Marketing in Russia and abroad. – 2004. – № 2 (40). – P. 3–15.
18. Нах, А.С. The life cycle approach to strategic planning / А.С. Нах, N.S. Majluf . – Cambridge : Sloan School of Management, 1983. – 36 p.
19. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебно-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – М. : ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

## STAGES OF DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF BANK'S MARKET VALUE MANAGEMENT

*D.D. GONTAR*

### *Summary*

A significant part of modern innovative approaches to the management of financial institutions is not enough effective in the process of their practical application. One of the reasons of this tendency lies in the absence of real instruments for the implementation of these approaches in the manager. In the article the model of the process of development of the strategy of management of bank's market value in the standard IDEF0 has been proposed. The author has proposed to develop the strategy of bank's market value management in four stages: the initial stage of the development of the strategy, the stage of strategic analysis, the stage of choosing the strategy, the stage of strategy implementation. The proposed methodological approach to the development of the strategy of bank's market value management, in contrast to the existing, based on the principles of structural–functional modeling and on a combination of concepts of strategic management, value management, organizational life cycle and system dynamics. Using the developed structural–functional model of the strategic management of the bank's market value will allow the bank's manager to imagine the logic of this process and to analyze it, which will help to maximize the bank's market value in the long term.

**Key words:** bank, strategy, structural–functional model, market value management.

© Гонтарь Д.Д.

*Поступила в редакцию 1 апреля 2015г.*